



Plan van aanpak implementatie visie organisatieontwikkeling gD 2020

Besturingsfilosofie
Organisatie inrichting
Uitvoeringsagenda

6 oktober 2016

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Samenvatting	4
3. Besturingsfilosofie	7
3.1 Verbonden partijen	7
3.2 Uitgangspunten	7
3.3 Kernbegrippen	8
3.4 Organisatiestructuur	10
3.5 Uitwerking van de interne besturing	11
3.6 Bedrijfsvoering	12
3.7 Integraliteit	12
3.8 Regie	14
3.9 Tijdelijke teams	16
3.10 Directiemodel	17
4. Inrichting gemeentelijke organisatie	18
4.1 Van visie naar ontwerpcriteria	18
4.2 Afdeling Regie en Samenleving	19
4.3 Afdeling Directie- en Bestuursondersteuning	21
4.4 Afdeling Bedrijfsvoering	21
4.5 Afdeling Project- en Beleidsuitvoering	22
4.6 Afdeling Zorgplein	22
4.7 Afdeling Services	22
4.8 Afdeling KCC	23
4.9 Afdeling Buha	24
5. Mens & Organisatie	25
6. Uitvoeringsagenda	27
6.1 Perspectief op organisatieontwikkeling	27
6.2 Programmaorganisatie	27
6.3 Procesvoorwaarden	28
6.4 Ontwikkellijnen	28
6.5 Planning	31
6.6 Financiën	31

1. Inleiding

“De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Ontwikkelingen op economische, technologische en andere terreinen hebben voor grotere en andere dynamiek gezorgd. Denk maar aan de krimp en vergrijzing, de 24-uurs economie, het gebruik van mobiel internet en sociale media. Dat maakt dat ondernemers en bewoners andere eisen en verwachtingen hebben van hun gemeente. Ook hebben we als gemeente nieuwe taken gekregen in het sociaal domein. Voor college en directie vormde dit de aanleiding om de organisatievisie te herijken: gD 2020 is daarvan het resultaat”.

Met deze woorden hebben wij u vorig jaar november meegenomen in de ontwikkeling naar gD 2020

Onze gemeente staat voor de volgende uitdagingen:

1. aansluiting houden bij de veranderende omgeving en bij de ontwikkelingen in de samenleving;
2. aansluiten bij de door de gemeenteraad gedane uitspraken in het kader van de kerntakendiscussie in het voorjaar van 2015;
3. het doorvoeren van verdere maatregelen op het gebied van efficiency in de organisatie om de taakstelling uit 2011 verder in te vullen.

Met deze visie werken we toe naar een organisatie die open en wendbaar is. Open betekent daarbij in de eerste plaats dat we ons van buiten naar binnen organiseren. Alles wat we doen is gericht op meerwaarde voor de samenleving. Het gaat om de effecten voor Doetinchem, zoals een aantrekkelijke leefomgeving en een sterk economisch klimaat. Ons eindbeeld is die van een organisatie die laagdrempelig is en die zich laat voeden door alle partners. We kiezen daarbij voor het Doetinchems regiemodel. Regie met een nadrukkelijke keuze voor verbonden uitvoering.

De kenmerken van dit regiemodel zijn: meer samenwerking en taken op afstand, ruimte voor de uitvoering, koers en prioriteiten in de kernorganisatie, Partnership, en een efficiënte en centrale ondersteuning.

De afgelopen periode is er hard gewerkt aan de verdere uitwerking van deze koers. Het resultaat daarvan leggen wij graag aan u voor. In dit plan van aanpak lichten wij een aantal zaken toe. Het gaat daarbij onder andere over de besturingsfilosofie, de inrichting van de organisatie en de keuzes die daarin zijn gemaakt. Hiermee geven wij invulling aan de richting die we gezamenlijk hebben uitgezet.

Net als dat we streven naar meer openheid en wendbaarheid in de organisatie, merken we ook in dit proces dat de praktijk en de discussies daarover in een aantal gevallen leiden tot voortschrijdend inzicht. Ook in de implementatie van de hier beschreven uitgangspunten zullen we nog tegen vraagstukken aanlopen die om een ander antwoord vragen. Wanneer dit essentiële wijzigingen zijn informeren wij u daar natuurlijk over.

Voor dit moment nemen wij u mee in de geformuleerde uitgangspunten en in het toekomstperspectief van een flexibele organisatie. Wij nodigen u dan ook van harte uit om samen een volgende stap te maken!

Namens het college van B&W

Maureen Sluiter
Wethouder P&O

2. Samenvatting

In 2015 hebben burgemeester en wethouders en de gemeenteraad besloten tot doorontwikkeling van het gemeentelijke organisatiemodel. Gemeente Doetinchem streeft na een organisatie te zijn met een compacte kern die in verbinding staat met in- en externe uitvoerende partijen én een organisatie die open is, flexibel inspeelt op externe ontwikkelingen, die buiten naar binnen haalt en vice versa.

De 'Visie op organisatieontwikkeling gemeente Doetinchem 2015-2020', het collegebesluit en het raadsbesluit zijn voor de volledigheid als bijlage toegevoegd. Hierin staat onderstaande visuele weergave van de toekomstige organisatie.

In deze visie was bijgaande visuele weergave van de toekomstige organisatie opgenomen.

Compacte kern - verbonden uitvoering



In de visie staan op hoofdlijnen de kenmerken van de nieuwe organisatie geformuleerd. In antwoord op (toekomstige) behoeften van samenleving houdt de nieuwe organisatie in:

- een compacte gemeentelijke kern voor koers en prioriteiten;
- het Doetinchemse Regiemodel als basis voor partnership:
 - Doel van de organisatie is het realiseren van maatschappelijke meerwaarde en borgen uitvoering van specifieke (wettelijke) taken
 - Deze maatschappelijke meerwaarde centraal stellen door focus op het proces in plaats van de (beleids)inhoud
 - Excellente dienstverlening stimuleren door de uitvoering meer ruimte te geven
 - Integraliteit versterken door de beleidsontwikkeling in het sociaal, fysiek en economisch domein vanuit 1 afdeling centraal aan te sturen
 - Lokaal gericht blijven, maar ook flexibeler worden in de schaal waarop we werken en met wie we samenwerken; zowel gemeentelijk als met partners en inwoners
 - Helder maken welke taken we zelf uitvoeren, welke taken door of samen met anderen en welke taken we als overheid loslaten
- efficiënte centrale ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering;
- flexibiliteit in de organisatievorm: we moeten in staat zijn om de organisatie aan te passen afhankelijk van het doel, de omstandigheden en de kansen. Dit gaat verder dan alleen de structuur en heeft ook betrekking op cultuur, kwaliteit en kwantiteit van verbeelding- en denkkracht en realisatievermogen.

In de visie op organisatieontwikkeling worden kenmerken en kernwaarden van de gewenste organisatie beschreven. In aanvulling hierop is het steeds nodig om bij de voorgenomen verschuiving van een gemeentelijke taak te bedenken: Wordt een inwoner/ondernemer hier beter van? En: is de wijziging een efficiënte wijziging?

De uitvoeringsagenda van de visie beslaat de periode 2015 – 2020. Feitelijk is de totstandkoming van een compacte gemeentelijke organisatie in verbinding met verbonden partijen al eerder gestart, zoals onderstaand plaatje op hoofdlijnen laat zien. Van de verzelfstandiging van het gemeentelijke zwembad in 2009, via een crisisperiode (met inkrimping van de organisatie), via verkenning van bestuurlijke samenwerking naar de huidige ontwikkelingen in het sociale en fysiek domein.



Crisis, bezuinigingen, nieuwe taken

Op basis van de visie op organisatieontwikkeling is ook de besturingsfilosofie verder uitgewerkt. Daarnaast is de inrichting van het realiseren van de opgaven binnen de gemeentelijke organisatie opnieuw en toekomstbestendig ontworpen. De volgende vragen hebben hiervoor als basis gediend.

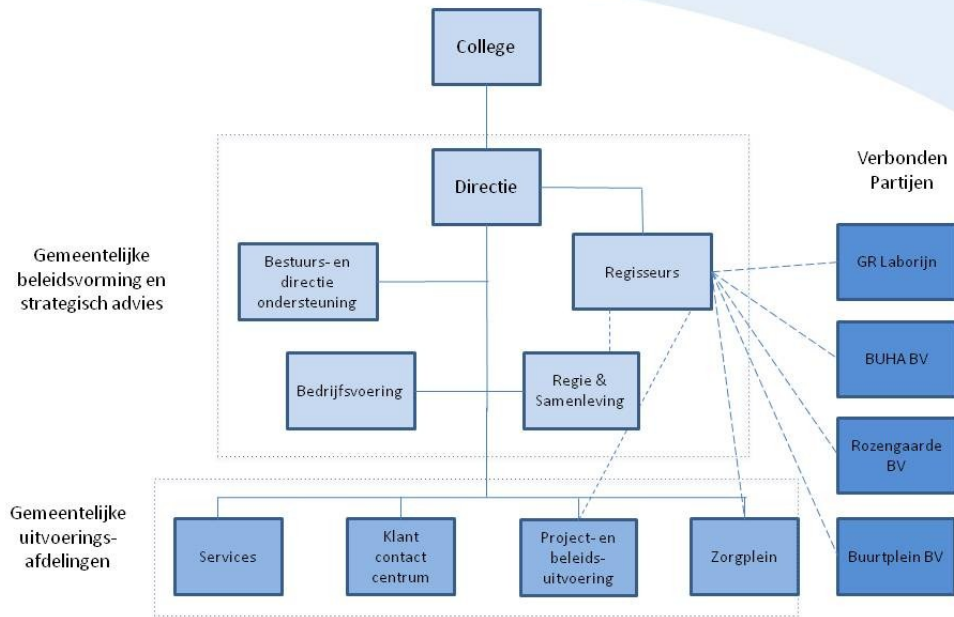
Besturingsfilosofie

1. Hoe ziet de relatie opdrachtgever / opdrachtnemer (OGON) eruit
 - a. Met partijen buiten de gemeentelijke organisatie
 - b. Met verzelfstandigde partijen van de gemeentelijke organisatie
 - c. Met de afdelingen binnen de gemeentelijke organisatie
2. Op welke wijze wordt de beleidsverantwoordelijkheid ingevuld en belegd:
 - a. Waar ligt het beleidsprimaat?
 - b. Hoe wordt de cyclus van input-beleid-uitvoering-input vormgegeven?
3. Welke rol speelt de beleidskern hierin en hoe ziet de 'achterblijvende' organisatiestructuur eruit? Belangrijk is ook de wijze van interne besturing.

Inrichting gemeentelijke organisatie

1. Welk vorm van de gemeentelijke organisatie sluit aan op de toekomstige gemeente, zoals die in de visie is beschreven?
2. Welke taken voert deze gemeente uit en hoe zijn die taken intern geclusterd?
3. Welk vorm van sturing en management past bij de nieuwe organisatie?

Het model van de gemeentelijke organisatie is hieronder weergegeven.



De directie is eindverantwoordelijk. Zij laat zich bij die rol ondersteunen door Bestuurs- en Directieondersteuning. In deze eenheid is ook de onafhankelijke controlfunctie geborgd. Aansturing geschiedt door middel van bestuursopdrachten.

De formele aansturing van de verbonden partijen loopt via besturen of aandeelhoudersvergaderingen. Regisseurs, verbonden aan directie en afdelingen, vervullen richting de verbonden partijen een regierol door gebruik te maken van een informatierelatie. Daarnaast hebben zij een bepaalde mate van doorzettingsmacht. Deze kan per verbonden partij een specifieke reikwijdte hebben.

Succesvolle organisatieontwikkeling vergt meer dan een besturingsfilosofie en een andere inrichting van taken. Het vergt onder andere een nieuwe manier van denken, werken, leiderschap en organisatiecultuur. Via ontwikkellijnen worden deze nader uitgewerkt.

In het voorliggende document wordt allereerst de besturingsfilosofie, inclusief het interne besturingsmodel, nader beschreven. De concrete inrichting van de gemeentelijke organisatie en een nadere uitwerking van de ontwikkellijnen volgen daarna.

3. Besturingsfilosofie

In dit hoofdstuk beschrijven we de besturingsfilosofie. Deze besturingsfilosofie, met de focus op verbonden uitvoering, geeft de manier weer waarop de gemeente Doetinchem vormgeeft aan de verschillende relaties die de gemeentelijke organisatie heeft met verbonden (externe) partijen. Daarnaast is de manier waarop de gemeentelijke organisatie de besturing intern vormgeeft uitgewerkt. Het doel daarvan is helderheid te geven over de verschillende rollen en verantwoordelijkheden in de aansturing. Met deze besturingsfilosofie is ook gekoerst op een heldere relatie tussen het maken van beleid en de uitvoering daarvan. Kennis van de dagelijkse werkelijkheid is juist in de uitvoering te vinden. Het is dan ook belangrijk dat het beleid ontwikkeld wordt in samenspraak met de uitvoering. Dit kan in de tijdelijke teams waar we later op terug zullen komen.

De uitgangspunten van deze besturingsfilosofie zijn (1) een gezamenlijke bedoeling, (2) rekenschap en (3) de zakelijke dialoog. Met dit document hebben we een toetssteen voor de dagelijkse interactie in de relatie tussen gemeentelijke organisatie met verbonden (externe) partijen en in de relatie tussen bestuur, directie en interne afdelingen.

3.1 Verbonden uitvoering

De gemeente Doetinchem kiest in haar visie op de organisatie voor een compacte organisatie waarbij de uitvoering gedeeltelijk op afstand wordt geplaatst. Centraal uitgangspunt is hierbij verbonden uitvoering. Dit bevordert integraal en domeinoverstijgend werken zodat integraal beleid wordt gemaakt dat uitvoerbaar is en aansluit bij de behoefte van de samenleving.

Het op afstand plaatsen van uitvoerende activiteiten brengt een aantal voordelen met zich mee. De (deels) verzelfstandigde partijen krijgen meer ruimte voor maatschappelijk ondernemerschap, kunnen zo beter de focus op hun uitvoerende kerntaken leggen en deze kerntaken dicht bij de samenleving (en in samenwerking) te organiseren. De gemeente krijgt meer mogelijkheden om haar middelen flexibel in te zetten, meer integrale focus te zetten op haar beleid en zich meer te richten op de zelfredzaamheid van haar burgers.

Maar het op afstand plaatsen brengt ook nadelen met zich mee. Er kan afstand ontstaan tussen beleid en uitvoering of tussen ambtenaren bij de gemeente en medewerkers bij de externe partijen (ongeacht of er wel / geen ambtenarenstatus is). Hiermee kan het gevoel van grip verminderen omdat de directe afstemming lastiger wordt en de belangen mogelijk uit elkaar gaan lopen. Daarom is het van belang om voldoende ankerpunten te hebben in de besturingsfilosofie. De organisatievisie geeft hiervoor drie richtinggevende uitspraken:

- We hebben een gemeentelijke kern voor koers en prioriteiten
- We bieden ruimte voor de uitvoering
- We geven vorm aan verbondenheid tussen en binnen beleid en uitvoering

Om dit verder concreet te maken werken we deze uitspraken uit in een aantal concretere uitgangspunten.

3.2 Uitgangspunten

Een relatie tussen twee of meer partijen ontstaat niet van de ene op de andere dag. Soms moet een nieuwe relatie nog groeien tussen relatief 'onbekende' partijen (zoals bij een GR), soms moet de relatie vooral veranderen (bijvoorbeeld bij de transitie van een gemeentelijke afdeling naar een gemeentelijke BV). In beide gevallen gaat het om een proces waarin onderling vertrouwen moet

worden opgebouwd, verwachtingen over en weer moeten worden uitgesproken en samenwerking moet ontstaan en groeien. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- Bij de start van het ontwikkelproces van de relatie is het Opdrachtgeverschap / opdrachtnemerschap (OGON) leidend. Hierbij is de opdracht het leidende principe. Dit geeft voldoende houvast om door te groeien naar een volwassen relatie op basis van partnership. Hierbij is de zakelijke dialoog het leidende principe.



- Het creëren en leveren van toegevoegde waarde voor de samenleving is de basis voor de keuzes die we maken. Van hier uit kunnen we op zoek naar het gezamenlijke belang dat we in de samenwerking nastreven.
- Als overheid ondernemen we niet, we tonen wel maatschappelijk ondernemerschap om voor onze 'klanten' een zo goed mogelijk product tegen een zo laag mogelijke prijs te realiseren, dan wel om de doelen van de gemeente Doetinchem te realiseren.
- In de relatie met verbonden partijen ontwikkelen we samen met onze partners doelstellingen gericht op het 'wat' (incl. kwaliteitseisen). Wanneer het de beleving van de burger raakt, maken we ook afspraken over het 'hoe'.
- In de uitwerking van verbonden uitvoering ontstaat nooit discussie achteraf, maar acteren we door middel van de dialoog vooraf en tijdens.
- Verbondenheid vraagt om een cultuuromslag waarbij we de gedachte dat de gemeente het altijd beter weet dan de externe partijen moeten loslaten en wellicht zelfs omdraaien.

3.3 Kernbegrippen

We zien dat de aard van de relaties gekenmerkt wordt door drie kernbegrippen: (1) een gezamenlijke bedoeling, (2) rekenschap en (3) de zakelijke dialoog.

Gezamenlijke bedoeling: in elke relatie geldt dat iedere partij er met zijn eigen belang in zit. Dit is niet verkeerd, maar juist wenselijk. Want door de verschillen in belangen ontstaan de genoemde voordelen van focus, maatschappelijk ondernemerschap en flexibiliteit. In onderstaande tabel hebben we de verschillende belangen beschreven aan de hand van de verschillende verhoudingen die in de relatie zitten:

RELATIE	AARD VAN DE RELATIE	BELANG GEMEENTE	BELANG VAN DE EXTERNE PARTIJ
Eigenaar-eigendom (BV 100% in handen van overheid / WGR) – intern de hiërarchische relatie	(mede-) Eigenaarsrelatie	Continuïteit, gezonde bedrijfsvoering, ontwikkeling (behoud van waarde), maatschappelijk rendement, rechtmatigheid en doelmatigheid	Vrijheid van handelen, investerings-ruimte, mogelijkheid tot (her)investeren, eigen winst (vet op de botten)
Opdrachtgever-opdrachtnemer	Zakelijk partnership	Behalen van beleidsdoelen, prijs/kwaliteit verhouding	Continuïteit bedrijfsvoering, zelfstandigheid / vrijheid (eigen identiteit, kunnen ondernemen), taakstelling realiseren
Dienstverlener-Klant	Dienstverlenend	Continuïteit, voorspelbaarheid, frictiekosten voorkomen, kwaliteit (voor de burger), kostendekking	Kwaliteit/prijs

*Voor al deze relaties geldt dat verantwoording & monitoring plaats vindt op de daartoe geëigende plekken in de organisatie en/of het college en/of de raad.

Hoewel de belangen verschillen en dit soms zelfs tot lastige afwegingen leidt, moet voor iedereen helder zijn dat ze volgens een gezamenlijke bedoeling werken: de Doetinchemse samenleving optimaal bedienen. Vanuit deze bedoeling wordt de dialoog gevoerd.

In de concrete uitwerking betekent dit dat eigenaar, opdrachtgever en dienstverlener binnen de gemeentelijke organisatie (rollen die nu respectievelijk bij college, regisseur en bedrijfsvoering / services zijn belegd) ook met elkaar in gesprek moeten zijn en zaken op elkaar moeten afstemmen. Net zozeer als dat de gemeente dit ook verwacht van de externe partij.

Voor de interne afdelingen betekent de gezamenlijke bedoeling vooral het opzoeken van de integraliteit en samenhang met de andere afdelingen, externe partijen en betrokkenen in de Doetinchemse gemeenschap.

Rekenschap: bij een relatie waarin we toewerken naar een partnership past vertrouwen. Vertrouwen vraagt niet om monitoring of verantwoording, maar om zich rekenschap geven. Monitoring is een eenzijdige activiteit waarin de ene partij actief de andere partij in de gaten houdt en waarbij de gemonitorde partij het passieve lijdend voorwerp is. Verantwoording is een eenzijdige activiteit waarbij de externe partij zich verantwoord aan de hand van rapportages en cijfers. Beide activiteiten zijn gericht op ‘wat er is gepresteerd’. Zich rekenschap geven gaat een stap verder en gaat over het verklaren ‘waarom er is gepresteerd wat er is gepresteerd’. Dit veronderstelt dus ook meer ruimte in de relatie om – mits uitlegbaar, in dialoog en passend binnen gegeven kaders – eigen invulling te geven aan de afspraken.

Deze ruimte geldt ook in de besturing van de interne organisatie. Dit betekent onder andere het vergroten van de ruimte in de uitvoering (of zelforganisatie) van teams in de gemeentelijke organisatie. Hierbij moge duidelijk zijn dat autonomie niet betekent dat teams en afdelingen geen onderdeel zijn van het groter geheel. Juist wanneer er sprake is van zelforganisatie dienen afdelingen en teams ook rekenschap te geven van hun bijdrage aan de integrale doelen van de organisatie.

In de concrete uitwerking betekent dit dat uiteraard de managementrapportages op orde moeten zijn, maar dat er daarnaast ook momenten en mogelijkheden moeten zijn om de afwijkingen in de managementrapportages te bespreken.

Zakelijke dialoog: in de verschillende elementen in de relatie (plannen en (bij)sturen, en kaderstelling en toezicht en het formuleren van de resultaten) moeten zaken worden vastgesteld. Wat is het plan? Hoe sturen we bij en waarop? Wat zijn de kaders? Hoe hebben we het gedaan? In al deze activiteiten staat de dialoog centraal. Hoe dit er praktisch uitziet hebben we hieronder uitgewerkt. De focus in de uitwerking ligt hierbij op de werkwijze met verbonden partijen. Maar de onderliggende principes gelden ook voor de interne afdelingen.

3.4 Organisatiestructuur

Om de werking van de besturingsfilosofie in perspectief te kunnen plaatsen wordt hieronder eerst het organisatiemodel gepresenteerd. Het model kenmerkt zich onder het College van B&W door een gemeentelijke kernorganisatie, gemeentelijke uitvoeringsafdelingen en verbonden partijen.

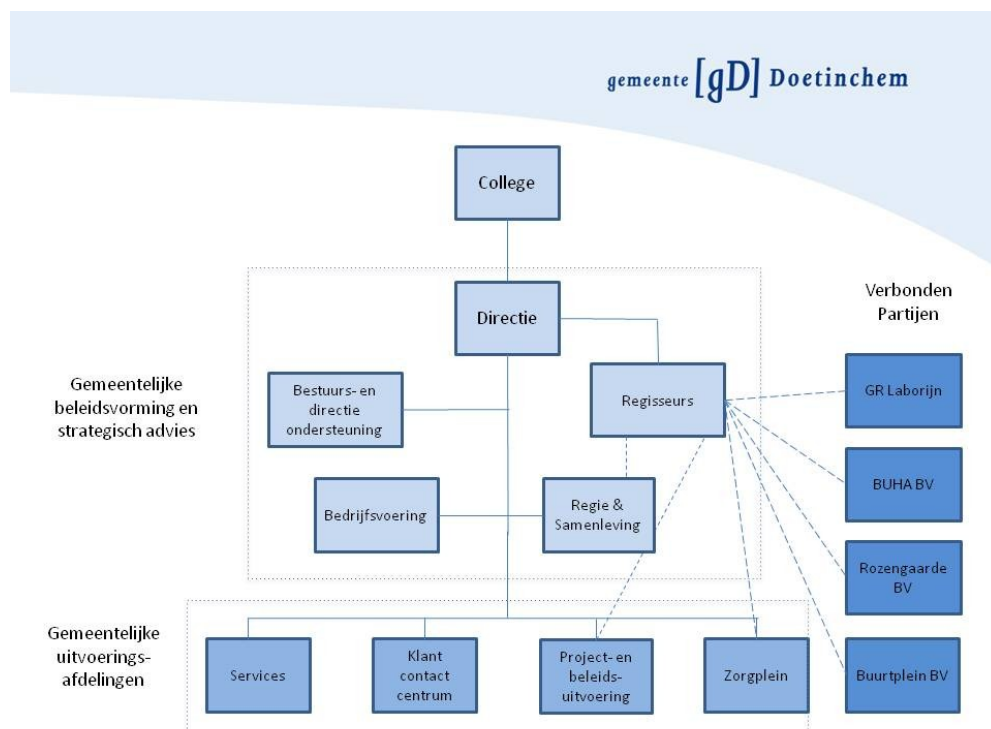
De gemeentelijke kernorganisatie wordt gevormd door de afdeling Regie en Samenleving, Bedrijfsvoering, Bestuur en Directieondersteuning, Regisseurs en de Directie.

De gemeentelijke uitvoeringsafdelingen zijn de afdeling Services, Project- en beleidsuitvoering, het Klant Contact Centrum (voorheen Gemeentewinkel) en het Zorgplein.

De verbonden partijen zijn o.a. Laborijn, Buha bv (met ingang van 1 januari 2017) Rozengarde bv en Buurtplein bv.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen gelden uiteraard ook ten aanzien van de gekozen structuur.

Dit model wordt in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt. Het wordt hier slechts gepresenteerd om de besturing in perspectief te kunnen plaatsen.



3.5 Uitwerking

In de relatie zien we twee elementen die samenhangen met de verschillende verhoudingen. In de eigenaar-eigendom relatie gaat het vooral over kaderstelling (rechtmatigheid, doelmatigheid en duurzaamheid) en toezicht. In de OGON-relatie en de dienstverlener-klant relatie gaat het vooral over het bepalen van (beleids)doelen (plannen) en sturen op het realiseren van de (beleids)doelen.

Plannen en sturen:

De rol van de regisseur is onder andere het (bege)leiden en ondersteunen van de onderlinge relaties tussen afdelingen en verbonden partijen gericht op het realiseren van de bestuurlijke ambitie en het doorvertalen van de bestuurlijke ambitie naar opdrachten richting zowel verbonden partijen als interne afdelingen. De regisseur is hierbij budgetverantwoordelijk. De hiërarchische verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de taken ligt bij de afdelingshoofden.

Het plannen vindt plaats op basis van een periodieke dialoog tussen regisseur en opdrachtnemer. Als onderlegger voor deze dialoog gelden periodieke – zakelijke – afspraken over de opdracht en de kaders van de opdracht. Hierbij maken we gebruik van drie instrumenten:

- De samenwerkingsovereenkomst is gericht op de lange termijn beschrijving van de relatie en komt tot stand bij de start van het nieuwe samenwerkingsverband. Deze samenwerkingsovereenkomst behoort tot het domein van het college in haar rol als (mede)eigenaar.
- De dienstverleningsovereenkomst (DVO) of opdrachtovereenkomst beschrijft de periodieke opdracht die de externe partij met de gemeente afsluit. Hierin wordt niet alleen de opdracht met betrekking tot de beleidsdoelen geregeld, maar ook de opdrachtverstrekking gericht op de dienstverlening door de gemeente aan de externe partij (bedrijfsvoering, services en/of gemeentewinkel).
- De dienstenkaarten beschrijven op activiteitsniveau de activiteiten van de externe partij en de bijbehorende sturingsinformatie. Deze stuurinformatie is zeer beperkt en richt zich op die informatie die nodig is om te kunnen sturen. Wanneer er aanleiding toe is, is het mogelijk om diepere analyses te kunnen maken.

In het proces van periodieke (jaarlijkse) planning komen de opdrachtovereenkomst en dienstenkaarten in gezamenlijk overleg tot stand. Daarna brengt de regisseur deze in het formele besluitvormingsproces (voor de interne afdelingen spreken we over een Dynamische Jaarplanning (DJP) welke wordt ingebracht door het betreffende afdelingshoofd). Op een soortgelijke wijze komt ook de formele verantwoording en rekenschap tot stand. Ook dit is een gezamenlijk proces, waarbij de jaarresultaten / jaarrekening door de regisseur als houder van het budget deze vaststelt.

Kaders en toezicht:

In de OGON wordt niet alleen het 'wat' bepaald, maar worden ook kaders meegegeven over het 'hoe'. Deze kaders komen vanuit twee verschillende verhoudingen in de relatie:

- Doelmatigheid, rechtmatigheid en duurzaamheid vanuit de rol van de gemeente als eigenaar. Dit zijn zeer strikte kaders, wat niet betekent dat deze ook heel beperkend zijn.
- Gericht op dienstverlening vanuit de rol van de gemeente als opdrachtgever.

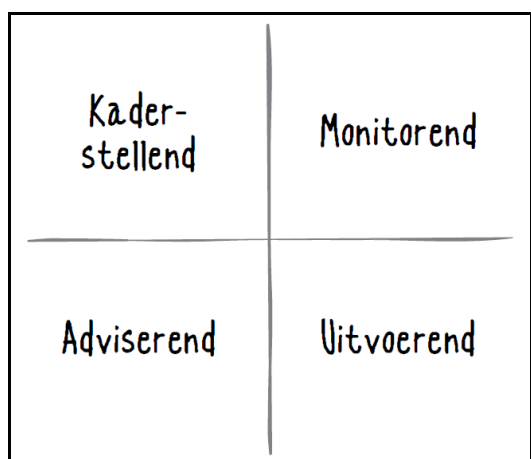
Wat betreft de dienstverlening vindt toezicht op het naleven van de kaders plaats in de dialoog in de OGON. Wat betreft doelmatigheid, rechtmatigheid en duurzaamheid is het noodzakelijk om – namens het college – onafhankelijk toezicht te voeren. Deze onafhankelijkheid is noodzakelijk omdat simpelweg de belangen vanuit de OGON-verhouding kunnen botsen met de belangen in de eigenaar-eigendom verhouding. Dit toezicht vindt plaats op basis van rekenschap door gebruik te maken van zelfaudits en gezamenlijk geplande audits.

Financierien:

De externe partij wordt betaald voor de activiteiten die ze uitvoeren. Hiertoe heeft de regisseur de beschikking over een budget, waarover per jaar afspraken worden gemaakt t.a.v. activiteiten, beleid en doelstellingen. Dit budget wordt vervolgens – in lijn met de opdracht in de dienstverleningsovereenkomst – beschikbaar gesteld aan de uitvoerende partij. Het is aan de uitvoerende partij om hieruit een eigen reserve op te bouwen wanneer ze in staat blijkt voor minder kosten meer resultaat te bereiken. Deze eigen reserve is noodzakelijk om de zelfredzaamheid en ontwikkelkracht / innovatie van de organisatie te vergroten. Hierbij lopen de verhoudingen in de relatie mogelijk door elkaar. Het is de regisseur die budget beschikbaar stelt en het is de eigenaar (college) die formeel zeggenschap heeft over de financiële huishouding van de betreffende partij. In een gemeentelijke BV zijn deze verhoudingen relatief eenvoudig, in een gemeenschappelijke regeling zullen hierover maatwerk afspraken moeten worden gemaakt.

3.6 Bedrijfsvoering

De aspecten van rechtmatigheid, doelmatigheid en duurzaamheid zijn in hoge mate gericht op de bedrijfsvoering. Het gaat om het volgen van principes met betrekking tot de administratieve organisatie en interne controles, het naleven van wet- en regelgeving en het volgen van een bepaalde begrotings- en verantwoordingsdiscipline. Bedrijfsvoering heeft over het algemeen vier rollen:



De bovenste twee rollen vragen met name om een onafhankelijke positionering ten opzichte van de OGON-relatie. Deze positioneren we dan ook in de nieuw te vormen afdeling van Bestuur- en Directie Ondersteuning. Uiteraard maken zij gebruik van de expertise vanuit de afdeling Bedrijfsvoering. Deze afdeling heeft ook in grote mate een adviserende en uitvoerende rol. Hierbij staat dienstverlening centraal. Dienstverlening is veelal moeilijk te combineren met een onafhankelijke rol. Derhalve scheiden we hier de verantwoordelijkheid, zonder overigens te stellen dat er geen gebruik kan worden gemaakt van elkaars expertise.

3.7 Integraliteit

Het besturingsmodel is gericht op het realiseren van integraliteit in de activiteiten van de gemeente Doetinchem. De bestuurlijke ambities kunnen uitsluitend in samenhang worden gerealiseerd. Hiertoe kiezen we voor een model van regie om integraliteit te bevorderen en te kunnen sturen op resultaten op het niveau van de bestuurlijke ambities. Wat dit concreet betekent in de uitwerking werken we in volgende paragraaf verder uit.

Los van de invulling van regie is het van belang om de organisatie te besturen vanuit het uitgangspunt van collectiviteit. In de huidige – en ook in de toekomstige – organisatie kennen we een hiërarchische structuur van afdelingen met afdelingshoofden. Deze afdelingshoofden rapporteren aan de directie van de gemeente Doetinchem. Hierbij vormt de gemeentesecretaris ook de algemeen directeur van de organisatie. De collectiviteit in aansturing zit op het niveau van de directie, de afdelingshoofden, en de teamleiders. Dit betekent dat een afdelingshoofd niet alleen staat opgesteld voor de eigen afdeling of een teamleider voor zijn eigen team, maar dat ze juist ook opgesteld staan voor het belang van de organisatie als geheel en het realiseren van de integrale beleidsdoelen.

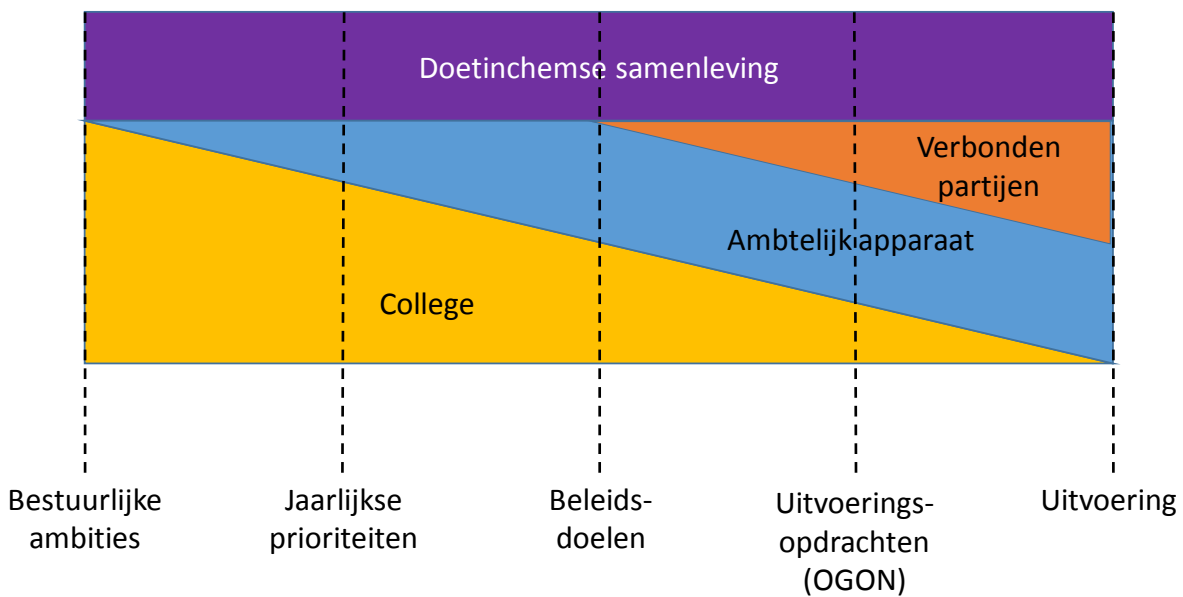
Dit uitgangspunt heeft een aantal concrete gevolgen voor de manier van aansturen, de manier van prioriteren, de manier van besluitvorming en de competenties die daarbij horen:

- Op basis van de programmabegroting stelt het management (directie, afdelingshoofden en regisseurs) gezamenlijk het jaarplan voor de gemeente Doetinchem op, waarin voor elke afdeling een doorvertaling zit naar een onderliggend jaarplan voor de afdeling.
- In de doorvertaling van het jaarplan van de gemeente Doetinchem naar de onderliggende plannen voor de afdelingen houden we rekening met de noodzaak voor flexibiliteit en herprioritering. Dit betekent dat de capaciteit van elke afdeling en elke functionaris niet tot 100% vooraf is volgepland. Simpelweg omdat we onderkennen dat we in het begin van het jaar niet kunnen voorzien hoe de rest van het jaar eruit zal zien. Hierbij moet uiteraard gedifferentieerd worden naar afdeling en functiegroep.
- Wanneer zich een wijziging in de prioriteiten voordoet, dan is het aan het managementcollectief om hierop in te spelen. Enerzijds door de flexibele capaciteit daar in te zetten waar deze het meest nodig is, anderzijds door voorstellen te doen om andere prioriteiten van de lijst af te halen of naar achteren te schuiven in de tijd. Dit leidt tot een gezamenlijke dynamische jaarplanning, welke een structureel onderdeel is van het besluitvormingsproces.
- Collectiviteit van aansturing betekent ook collectiviteit in besluitvorming. Dit betekent vooral dat afdelingshoofden en regisseurs niet alleen staan opgesteld voor hun 'eigen' opgave, maar juist voor de opgave van de gemeente Doetinchem. Herprioritering is daarmee een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Uiteindelijk blijft de algemeen directeur eindverantwoordelijk, maar het primaire streven van de afdelingshoofden en regisseurs is om er samen uit te komen.
- Er samen uit komen, herprioriteren, een gezamenlijke opgave realiseren. Al deze activiteiten vragen ook om bepaalde competenties. Samenwerken, vertrouwen, inlevingsvermogen, onafhankelijkheid en oordeelsvorming zijn hier voorbeelden van.

In de doorvertaling van de bestuurlijke ambitie (lange termijn) naar opdrachten (korte termijn) en uitvoering (dagelijks), gaan we uit van dialoog. Dialoog tussen het College en de ambtelijke organisatie en dialoog tussen de ambtelijke organisatie en de verbonden partijen (wat betreft de OGON-relatie. De overige relaties volgen het stramien zoals eerder besproken). En natuurlijk met de Doetinchemse samenleving. Figuur 1 illustreert de verschuiving in accenten in de dialoog tussen de verschillende partijen. Hieronder volgt een korte toelichting:

- Het College stelt – in het coalitieakkoord – de bestuurlijke ambitie vast. Deze bestuurlijke ambitie komt met name tot stand in de dialoog tussen College en de Doetinchemse samenleving.
- De bestuurlijke ambitie vormt het raamwerk waarbinnen periodiek (jaarlijks of incidenteel) prioriteiten worden vastgesteld in de programmabegroting. Ook hierbij is het College leidend in de dialoog met het ambtelijk apparaat.

- De jaarlijkse prioriteiten worden doorvertaald naar concrete beleidsdoelen, inclusief heldere resultaatgebieden. Deze beleidsdoelen komen tot stand in een evenwichtige dialoog tussen College en ambtelijk apparaat.
- De beleidsdoelen vormen vervolgens de basis voor uitvoeringsopdrachten. In het geval van interne afdelingen wordt dit doorvertaald in jaarplannen en de Dynamische Jaarplanning, in het geval van verbonden partijen wordt dit doorvertaald naar de OGON. Hierbij is met name het ambtelijk apparaat aan zet, binnen de kaders van de beleidsdoelen. Hier vindt ook een omslag plaats tussen integrale beleidsdoelen en meer afdelingsgerichte uitvoeringsopdrachten.
- Tenslotte is de uitvoering met name het gebied van het ambtelijk apparaat en/of de verbonden partijen.



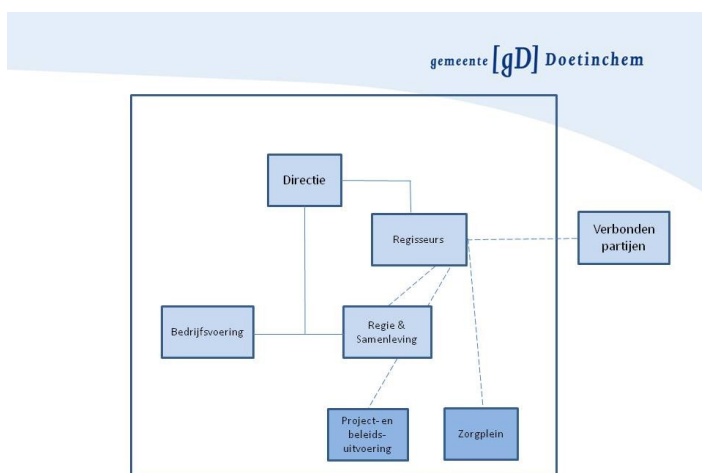
Figuur 1 Dialoogmodel van Ambitie tot Uitvoering

De omslag tussen integrale beleidsdoelen en afdelingsspecifieke uitvoeringsopdrachten markeert het omslagpunt tussen het regisseren (van het realiseren van de beleidsdoelen) en het managen (door de afdelingshoofden van hun eigen afdeling).

3.8 Regie

De focus van afdelingshoofden ligt van nature minder op de samenhang en relaties tussen de afdelingen. Dit vraagt – naast de collectiviteit in aansturing – om regie. Het doel van deze rol is het bevorderen van samenhang, samenwerking en transparantie in het realiseren van de Doetinchemse opgaven. Om zo de organisatie te ondersteunen bij het creëren van maatschappelijke meerwaarde.

Visueel ziet dit er als volgt uit:



Met regie bedoelen we:

- Het (bege)leiden en ondersteunen van de onderlinge relaties tussen afdelingen en verbonden partijen gericht op het realiseren van de bestuurlijke ambitie;
- Het doorvertalen van de bestuurlijke ambitie naar opdrachten richting zowel verbonden partijen als interne afdelingen;
- Het sturen en monitoren van de uitvoering van de opdrachten voor wat betreft de integrale beleidsdoelen, inclusief de budgettering en budgetbesteding.

De activiteit 'regisseren' kan op verschillende manieren in de organisatie belegd worden. Dit hangt onder andere samen met de ontwikkelfase van de organisatie. Op termijn zou de activiteit regisseren verankerd moeten zijn in de manier van werken in de organisatie. Dit betekent dat delen van deze activiteiten in het managementcollectief worden uitgevoerd (m.n. het regisseren van de onderlinge relaties), delen door de directie (het doorvertalen van bestuurlijke ambitie naar opdrachten) en delen door tijdelijke teams (zoals het sturen en monitoren van de uitvoering van de opdrachten). We zien echter twee argumenten om dit nu (nog) niet zo te organiseren. Allereerst staat de organisatie aan het begin van een intensieve fase van ontwikkeling. Nieuwe rollen en werkwijzen moeten hun beslag krijgen. Nieuwe patronen van (samen)werken moeten inslijten. Ten tweede is het de vraag of op termijn het collectief van afdelingshoofden breed genoeg, en voldoende gelinkt aan het primaire proces is om deze verantwoordelijkheid te nemen.

We kiezen er dus voor om de activiteit van regisseren te beleggen bij (twee) regisseurs. Gelet op de noodzaak van integraliteit spreken we niet over een regisseur sociaal en een regisseur fysiek. De twee regisseurs hebben wel een verdeling in hun portefeuille op basis van accenten. Zij zijn door de algemeen directeur gemandateerd om regie te voeren op het realiseren van de integrale beleidsdoelen en dus het realiseren van de Doetinchemse opgaven. De twee regisseurs alsook de directeur bedrijfsvoering worden aangestuurd door de Algemeen Directeur. Verder zijn de regisseurs ook onderdeel van het management.

Hieronder geven we een algemene beschrijving van de bevoegdheden en mogelijkheden van de regisseurs om de integrale beleidsdoelen te realiseren. Deze beschrijving wordt verder aangescherpt en uitgewerkt in een functieprofiel, inclusief bijbehorende competenties:

- Het (bege)leiden en ondersteunen van de onderlinge relaties tussen afdelingen en verbonden partijen gericht op het realiseren van de bestuurlijke ambitie
- Initiëren en bemensen van tijdelijke teams:
- Invulling geven aan en afsluiten van OGON en Dienstverleningsovereenkomsten op basis van het coalitieakkoord, de programmabegroting en jaarplan met verbonden partijen.
- Geven van opdrachten aan interne afdelingen gericht op het realiseren van de integrale beleidsdoelen, met in achtname van de dynamische jaarplanning en het gezamenlijke proces van herprioritering.
- Sturen op en monitoren van de uitvoering van de gemaakte afspraken door verbonden partijen en afdelingen op basis van de eerder genoemde uitgangspunten (gezamenlijk belang, zakelijke dialoog en rekenschap).
- Vaststellen van budget voor verbonden partijen en afdelingen (voor zover dit wel de realisatie van integrale beleidsdoelen raakt) op basis van prestatieafspraken.

De bevoegdheden van de regisseur worden scherp afgebakend van de bevoegdheden van de afdelingshoofden en de verbonden partijen. De afbakening met verbonden partijen wordt vastgelegd in de OGON, op basis van de eerder beschreven uitgangspunten en de afbakening van rollen (eigenaar, opdrachtgever en dienstverlener). Wat betreft de afbakening met afdelingshoofden geldt de vergelijking die kan worden gemaakt tussen die van eigenaar en opdrachtgever. Het

afdelingshoofd is de 'eigenaar' en heeft daarmee een focus op doelmatigheid, rechtmatigheid en duurzaamheid. De regisseur heeft een focus op de uitvoering van de opdracht. Uiteraard uitsluitend voor de opdracht die in het domein van de regisseur ligt, namelijk gericht op de realisatie van de integrale beleidsdoelen. In aanvulling hierop zijn de afdelingshoofden verantwoordelijk voor de uitvoering van de activiteiten. De manier waarop deze activiteiten worden uitgevoerd – voor zover ze van belang zijn voor de realisatie van de integrale beleidsdoelen – is het domein van de regisseur, waarbij ook hier collectiviteit het primaire uitgangspunt is

3.9 Tijdelijke teams

Tijdelijke teams kunnen worden geïnitieerd vanuit verschillende gremia. Uiteraard kan de *aanzet* voor een tijdelijk team ook vanuit de externe omgeving komen. Deze teams zijn altijd tijdelijk van aard. De taken van de tijdelijke teams zitten op de volgende gebieden:

- Het opstellen van strategisch beleid: strategisch beleid maakt de gemeente niet alleen. Hierbij moet de Doetichemse gemeenschap expliciet worden betrokken. Dit kunnen burgers, bedrijven en maatschappelijke partners zijn, maar ook de verbonden partijen spelen hier een belangrijke rol in als 'voelsprietten' naar de samenleving. Het is dan ook belangrijk dat ook deze kennis een plek krijgt bij het samenstellen van de tijdelijke teams.
- Het doorvertalen van strategisch naar tactisch beleid. Het operationele beleid vindt zoveel mogelijk plaats bij de uitvoerende partijen. Soms is het nodig om het strategische beleid eerst door te vertalen naar tactisch beleid. Dit ligt bij uitstek bij de tijdelijke teams.
- Het ondersteunen van de regisseurs bij:
 - Het realiseren van de integrale beleidsdoelen
 - Het opstellen, monitoren en sturen op de OGON, dienstverleningsovereenkomst en interne opdrachten
 - Het uitvoeren van het proces van rekenschap
- Het uitvoeren van projecten op het gebied van organisatieontwikkeling.

De teams worden bemenst door medewerkers en partijen op basis van relevantie. Wie kan welke bijdrage leveren? Dit zijn niet alleen ambtenaren of medewerkers van verbonden partijen, maar zijn nadrukkelijk ook maatschappelijke partners. Het goed bepalen van de relevantie vraagt om een duidelijke opdracht die aan het team wordt meegegeven. Projectmatig werken in termen van opdrachtgeverschap richting de tijdelijke teams is hierin een belangrijk aandachtspunt.

Waar de bemensing overal vandaan kan komen, vindt het procesmanagement op het team plaats vanuit R&S. Hier zitten de professionals die in staat zijn om het team het benodigde proces te laten doorlopen om tot de gewenste uitkomsten te komen. Dit betekent dus niet hetzelfde als dat medewerkers van R&S altijd de inhoudelijke kartrekker zijn. De afdeling Regie en Samenleving – aangestuurd door een afdelingshoofd met een focus op de P-taken – vormt voor een groot deel de pool waaruit de tijdelijke teams worden vormgegeven. Daarnaast vormt zij een inhoudelijke aanvulling op de regisseurs. Daar waar de regisseurs zich richten op het realiseren van de bestuurlijke ambities (met een tijdshorizon van 4 jaar), richt de afdeling Regie en Samenleving zich op het vooruitkijken naar de komende 10 jaar en verder en vormen daarmee een kritisch toets om er samen voor te zorgen dat de realisatie van de bestuurlijke ambities past binnen de lange termijn ontwikkelingen in (de context van) de Doetichemse samenleving.

3.10 Directiemodel

Vooralsnog blijven we de rol van gemeentesecretaris en Algemeen Directeur combineren. Hierdoor zijn we in staat om snel de verbinding te leggen tussen de bestuurlijke agenda en het ambtelijk apparaat. Daarnaast kent de directie een directeur Bedrijfsvoering. Deze stuurt hiërarchisch de afdelingshoofden aan, op basis van de uitvoeringsopdrachten. We hebben ervoor gekozen de huidige structuur van de directie voorlopig te handhaven om de continuïteit in het proces te kunnen borgen en optimale invulling te kunnen geven aan een goede begeleiding van dit traject. Daarnaast kan de directie de afdelingshoofden en regisseurs faciliteren in deze belangrijke periode.

Het past daarbij ook bij de rol van de directie, ondersteund door het managementteam, om de visie gD 2020 te blijven ijkten in relatie tot de maatschappelijke ontwikkelingen. De enige stabiele factor is dat er altijd verandering is. Het blijven herijken van de visie is dan ook een voorwaarde om een succesvolle open en wendbare organisatie te kunnen realiseren.

De regisseurs vallen onder de directie aansturing van de Algemeen Directeur.

Het team Bestuurs- en Directieondersteuning kent geen afdelingshoofd en valt rechtstreeks onder de Directeur Bedrijfsvoering. Vanuit overwegingen van span of control en efficiency wordt de Directeur Bedrijfsvorming hierbij ondersteund door het aanstellen van een meewerkend voormens in het team. Binnen het team Bestuurs- en Directieondersteuning positioneren we ook de taak van Control. De invulling van de taak is niet sec financieel-juridisch en op rechtmatigheid ingericht, maar zal in aanvulling hierop sterk het karakter hebben van focus op doelrealisatie vanuit het perspectief van een veranderende omgeving. We achten het wenselijk en noodzakelijk om deze rol onafhankelijk te positioneren. Dit betekent dat de hiërarchische aansturing door de Directeur Bedrijfsvoering wordt gedaan, maar dat de functionaris met de control-taken zelfstandig de functionele en operationele invulling vormgeeft.

4. Inrichting gemeentelijke organisatie

In dit hoofdstuk is de inrichting van verantwoordelijkheden in de nieuwe organisatie beschreven. Dit is een nadere uitwerking van het op pagina 10 gepresenteerde organisatiemodel

4.1 Van visie naar ontwerpcriteria

Om te kunnen bepalen of een inrichtingsplan een goed inrichtingsplan is, zijn vooraf ontwerpcriteria gemaakt. Ontwerpcriteria zijn criteria die beschrijven wat de organisatie belangrijk vindt ten aanzien van de nieuwe organisatie. Ontwerpcriteria bieden hulp in het objectiveren van discussies tijdens een ontwerpproces. Het is tevens een toetsingskader om het resultaat tussentijds en bij besluitvorming te toetsen. De onderstaande ontwerpcriteria zijn opgesteld door afdelingshoofden, van input voorzien door medewerkers, besproken in het afdelingshoofdenoverleg en bekrachtigd door de directie.

Het organisatieontwerp van de gemeente Doetinchem zorgt er voor dat...

1. Individuele dienstverlening aan de inwoner/ondernemer op eenduidige wijze kan verlopen
2. De inrichting van taken eenvoudig, logisch en duidelijk is
3. Optimale inzet van middelen
4. De inwoner/ondernemer optimaal kan worden bediend door verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie te beleggen
5. Ongehinderde toegang tussen uitvoering en beleid
6. De organisatie wendbaar is
7. Burgers in staat zijn om nieuwe initiatieven in de organisatie in te brengen. De organisatie is in staat om nieuwe initiatieven te beoordelen en faciliteren
8. Het organisatieontwerp sluit aan op de gemeentelijke koers in de regio
9. Professionele besturing en voldoende checks en balances zijn ingebouwd

De inrichting van verantwoordelijkheden per afdeling

Het grootste verschil met de huidige organisatie is dat een nieuwe manier van werken, conform de visie gD 2020, standaard is voor iedere afdeling.

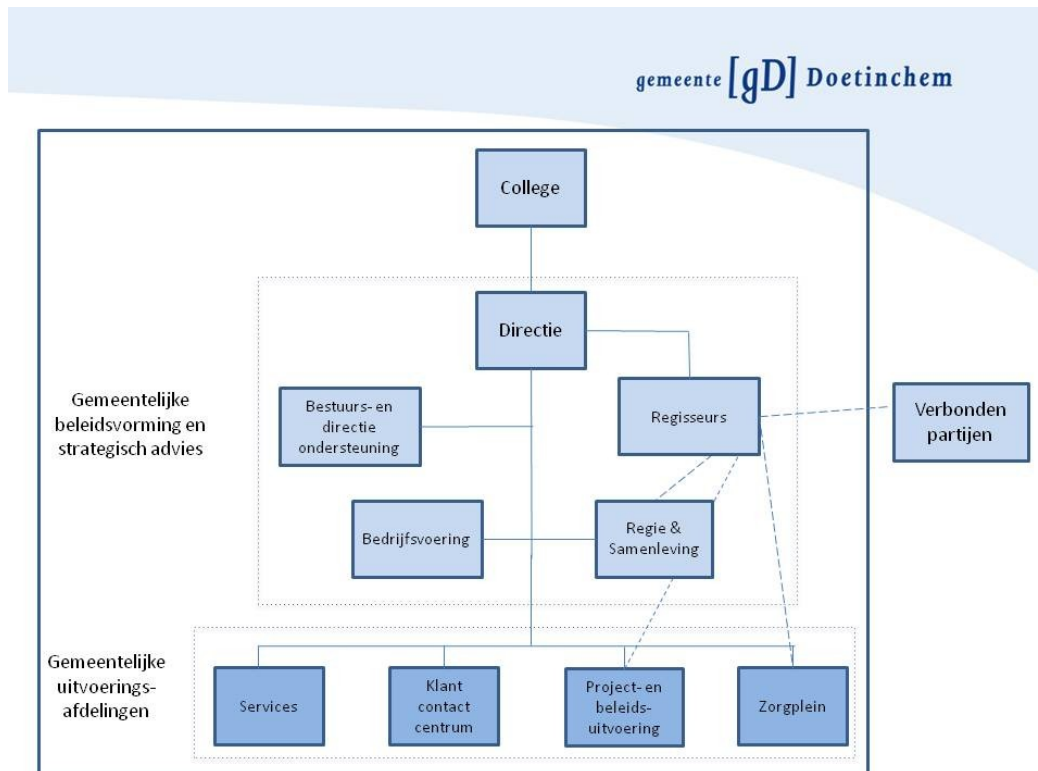
Een belangrijke wijziging in de structuur ten opzichte van de huidige organisatie is dat in de nieuwe inrichting drie nieuwe afdelingen ontstaan (*Regie en Samenleving, Project- en Beleidsuitvoering en Directie- en Bestuursondersteuning*) en dat vier bestaande afdelingen in de huidige vorm ophouden te bestaan (*Wonen en Bedrijven, Fysieke Ontwikkeling, Maatschappelijke Ontwikkeling en Control en Advies*). De afdeling Gemeentewinkel ondergaat een transformatie in die zin dat de gemeentewinkel (frontoffices) onderdeel wordt van een nieuwe afdeling KCC. Feitelijk bestaat de organisatie daarmee uit een ambtelijke kernorganisatie, interne uitvoeringsafdelingen en externe verbonden partijen met diverse rechtsvormen.

In het hierna volgende organogram zijn twee “blokken” gevormd met stippellijnen om de verschillende onderdelen ook visueel te groeperen.

Het bovenste blok geeft de “kern” van de organisatie aan en omvat de directie, regisseurs en de afdelingen Bestuurs- en directie-ondersteuning, Regie & Samenleving en Bedrijfsvoering. In dit deel van de organisatie is de sturing (uitvoering van de opdrachten vanuit de politiek), besturing en beleidsontwikkeling inclusief de strategische adviesfunctie ondergebracht. Zij hebben de verantwoordelijkheid richting te geven aan de uitvoering van de opdrachten van het bestuur (dus allen ondersteunend aan bestuur en beleidsontwikkeling).

Het onderste blok wordt gevormd door de afdelingen die de uitvoeringstaken verzorgen binnen de gemeentelijke organisatie.

De verbonden partijen hebben in dit organogram geen plek omdat dit over de feitelijke gemeentelijke organisatie gaat binnen de "entiteit gemeente". Zij maken dan ook niet direct deel uit van de gemeentelijke organisatie.



Aan de personele consequenties van deze organisatieontwikkeling wordt aandacht besteed in de paragraaf Mens en Organisatie.

4.2 Afdeling Regie en Samenleving

Doel van deze afdeling is het vertalen van politieke ambities en maatschappelijke ontwikkelingen naar integrale strategische (beleids)lijnen voor de langere termijn (10 jaar) die maatschappelijke meerwaarde creëren.

Zij toetsen daarbij of de realisatie van de bestuurlijke ambitie past binnen de lange termijn ontwikkelingen in (de context van) de Doetinchemse samenleving en bewaken de samenhang tussen de verschillende beleidsterreinen. Zij doen dit onder andere door verbinding te leggen met alle betrokkenen en belanghebbenden (zowel intern als extern) en de input van deze partijen samen te brengen in een realiseerbare koers en/of doelstelling. Daarnaast geven zij vorm aan de werking van de tijdelijke teams. Het gaat daarbij niet alleen om het ontwikkelen van de lange termijn visie, maar ook om het vormgeven van de uitvoering door het samenstellen, en deels bemensen, van de tijdelijke teams.

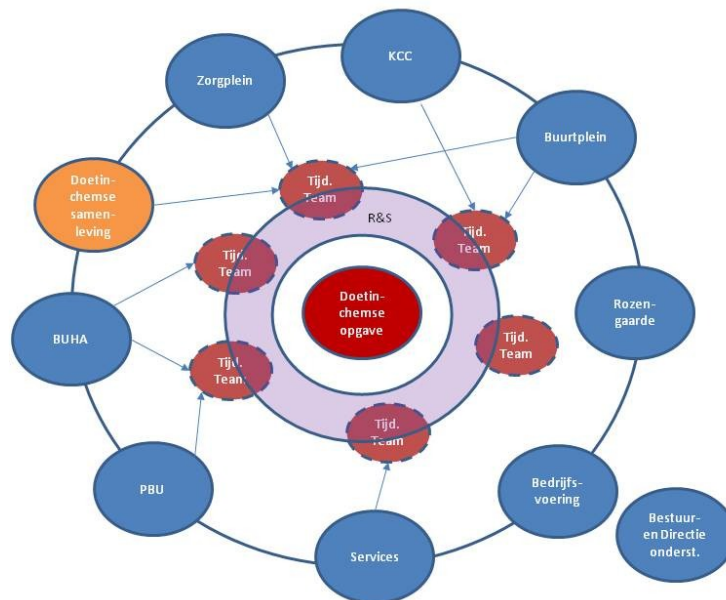
In deze nieuwe afdeling staan integrale vraagstukken centraal waarvoor geen kant en klare oplossing beschikbaar is. Vanuit deze afdeling wordt het college gefaciliteerd met integrale beleidsadviezen en

het onderhouden van lokale en bovenlokale netwerken. Hier is ook de lobbyfunctie belegd. Als basis voor het werk vanuit de afdeling geldt het langere termijn perspectief van de Doetinchemse opgaven. Het coalitieakkoord maakt hier deel van uit.

Op basis van de visie zijn specifieke kenmerken geformuleerd voor deze afdeling. Deze kenmerken geven duiding aan het unieke karakter van de afdeling en vormen mede de basis voor de inrichting van taken:

In de nieuwe afdeling 'Regie en Samenleving' vinden transformationele activiteiten plaats. Hiermee bedoelen we activiteiten die een sterk iteratief karakter hebben. Het gaat hierbij veelal om complexe vraagstukken, waarbij het eindpunt vooraf niet duidelijk gedefinieerd kan worden, maar welke gedurende het proces gecreëerd wordt. Veelal wordt gewerkt in tijdelijk teams rondom een tijdelijk maatschappelijk vraagstuk. De sturing richt zich hierbij veelal op innovatie en creatie.

Onderstaand model geeft goed weer hoe de afdeling is ontworpen rond de Doetinchemse opgaven. Een toelichting op dit model: De pijlen in het model geven geen hiërarchie aan, maar betreffen de bemensing van onderdelen. Zo is te zien dat Regie en Samenleving focust op opgaven in de Doetinchemse samenleving en daar omheen (tijdelijk) inzet vormt vanuit andere afdelingen.



1

Opgaven in deze nieuwe afdeling zijn gericht op integrale ontwikkeling van en advisering over beleid en (strategische) contacten met lokale en bovenlokale partijen. Dit kan vorm krijgen door:

- Uitvoering en monitoring van het coalitieakkoord.
- Strategisch integraal beleid en advies aan het college op alle beleidsgebieden.
- Vertaling van bestuursopdrachten en processturing op de uitvoering hiervan, al dan niet uitgevoerd door tijdelijke teams.
- Het onderhouden van contacten met partijen en keyspelers binnen de samenleving. De wijkregietaak maakt hier deel van uit. Een ontwikkelpunt (als onderdeel van de bouwopdracht voor kwartiermaker Regie en Samenleving) is een oplossing te bedenken voor de verschillende functionarissen die in de wijken vanuit verschillende afdelingen en organisaties een rol vervullen. Denk o.a. aan de wijkregisseur, de buurtcoach en aanspreekpunten voor buha die momenteel allen in wijken aanwezig zijn.

- Het verzorgen van bovenlokaal lobbywerk voor de gemeente (en de regio). Daarbij slim gebruik te maken van gegevens/basisregistraties. De analysetaak ligt vooral bij deze afdeling, het beheren van gegevens wordt voorzien binnen de afdeling KCC.

Als gevolg van deze indeling zullen strategische beleidstaken van de huidige afdelingen Wonen en Bedrijven, Fysieke Ontwikkeling en Maatschappelijke Ontwikkeling over gaan naar de afdeling Regie en Samenleving.

Procesmanagement op de tijdelijke teams wordt vanuit afdeling Regie en Samenleving gevoerd.

De opdracht van de afdeling Regie & Samenleving is niet nieuw, de context waarin deze wordt uitgevoerd wel. Dit geldt voor meerdere afdelingen en verbonden partijen. Zoals aangegeven wordt hier later in deze notitie verder op ingegaan.

4.3 Afdeling Bestuurs- en Directieondersteuning

De afdeling Bestuurs- en directieondersteuning heeft als doel het bestuur en de directie optimaal te ondersteunen in hun taak om maatschappelijke meerwaarde te creëren. Zo kunnen bestuur en directie de aandacht volledig richten op de verbindende rol die zij hebben. Met elkaar én alle andere betrokken partijen binnen en bij gD. Zij doen dit door onafhankelijk en actief te acteren in de ondersteuning, onder andere door te signaleren en faciliteren. In deze afdeling is de waarborg van de onafhankelijke checks & balances ondergebracht. Daarnaast is hier ook de centrale subsidieverwerving belegd.

Op basis van de visie zijn de volgende kenmerken geformuleerd die duiding geven aan het unieke karakter van de afdeling en zijn mede de basis voor de inrichting van taken:

In de compacte afdeling 'Directie- en Bestuurondersteuning' vinden de activiteiten plaats die een sterk klantgericht (college en directie) en ad hoc karakter hebben (op basis van dan geldende prioriteiten), die nodig zijn vanuit de behoefte aan grip / control en die om onafhankelijkheid ten opzichte van de werkorganisatie vragen.

In bijlage 5 vind u een nadere uitwerking van de verantwoordelijkheden en overwegingen met betrekking tot de invulling van deze afdeling.

Het team Bestuurs- en Directieondersteuning kent een meewerkend voormens in het team die zorgt voor aansturing/ondersteuning. De hiërarchische managementverantwoordelijkheid ligt bij de directeur Bedrijfsvoering.

4.4 Afdeling Bedrijfsvoering

Het doel van de afdeling bedrijfsvoering is ervoor zorgdragen dat bedrijfsvoeringsprocessen in de breedte zoveel mogelijk ondersteunend zijn aan de organisatiedoelen en het bewaken van de kaders vanuit wet- en regelgeving en de (on) mogelijkheden binnen de (financiële) context van de organisatie.

Dit doet de afdeling door te signaleren, adviseren en controleren wanneer nodig.

De taken van de huidige afdeling Bedrijfsvoering blijven in de nieuwe organisatie nagenoeg ongewijzigd. De overwegingen die hier toe geleid hebben kunt u vinden in bijlage 5.

Een constatering gedurende het ontwerpproces van de afdeling in relatie tot verbonden partijen is dat deze niet alleen *ondersteunend* zijn aan en *adviserend* zijn over verbonden partijen. Dit is voor meerdere afdelingen van toepassing. Afdeling Bedrijfsvoering heeft, meer dan nu het geval is, een *kaderstellende* rol ten aanzien van bedrijfsvoeringstaken. Dit betreft niet direct een taakwijziging, maar is wel van belang voor verdere ontwikkeling van de afdeling in relatie tot verbonden uitvoering.

Hieronder volgt een beschrijving van de uitvoerende afdelingen.

4.5 Afdeling Project- en Beleidsuitvoering

Doel van de afdeling Project en beleidsuitvoering is het realiseren van de strategische koers en de beleidslijnen die zijn uitgewerkt in de afdeling Regie en Samenleving. Daarbij ligt de nadruk op fysiek gerelateerde vraagstukken, waarbij mogelijke integraliteit in de opdracht is verwerkt door Regie en Samenleving.

Op basis van de visie zijn de volgende kenmerken geformuleerd die duiding geven aan het unieke karakter van de afdeling. De kenmerken vormen mede de basis voor de inrichting van taken:

In de afdeling 'Project- en Beleidsuitvoering' vinden voornamelijk transactionele activiteiten in het ruimtelijk domein plaats. Hiermee bedoelen we activiteiten die een sterk procesmatig en lineair (met een begin en een eind, waarbij activiteiten volgordelijk plaatsvinden) karakter hebben. De activiteiten richten zich op het afhandelen van transacties. Dit vraagt om sturing gericht op operational excellence.

De afdeling bestaat in de nieuwe opzet uit de verschillende taakgebieden die gericht zijn op *collectieve dienstverlening* van diensten aan burgers, bedrijven en buurgemeenten.

Dit zullen zij doen door operationeel uitvoering te geven aan de opdracht met behulp van interne en externe partijen. Een verdere uitwerking van de opdracht en kaders van deze afdeling vind u in bijlage 5.

4.6 Afdeling Zorgplein

Doel van de afdeling Zorgplein is het realiseren van de strategische koers en de beleidslijnen die zijn uitgewerkt in de afdeling Regie en Samenleving. Daarbij ligt de nadruk op vraagstukken in het sociaal domein, waarbij mogelijke integraliteit in de opdracht is verwerkt door Regie en Samenleving.

Met andere woorden: het operationeel beleid en de uitvoering van het sociaal domein wordt ondergebracht bij de afdeling Zorgplein. Per 2015 zijn ook een aantal taken ondergebracht in bij het Buurtplein. Momenteel worden op basis van verschillende onderzoeken en adviezen pilots georganiseerd in het sociaal domein die betrekking hebben op de organisatie van en de verhouding tussen Buurt- en Zorgplein. Uiterlijk eind juni 2017 zullen keuzes worden gemaakt die betrekking hebben op de inrichting van taken van Buurt- en Zorgplein.

De huidige verantwoordelijkheden met betrekking tot het 'leerlingenvervoer' en 'RMC leerplicht' (momenteel onderdeel van de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling) worden ondergebracht bij de afdeling Zorgplein.

4.7 Afdeling Services

De afdeling services heeft als doel het faciliteren van bestuur, directie en medewerkers, van verschillende organisaties, in de “tastbare” factoren van de werkomgeving.

Zij doen dit door het verzorgen van een goede ICT infrastructuur, informatiemanagement, schoonmaak, repro en cateringservices.

Stip op de horizon is dat de huidige ICT -service die vanuit gemeente Doetinchem aan de regio wordt geleverd, op termijn waarschijnlijk als zelfstandige organisatie voor de regio verder gaat. De wijzigingen in de afdeling en de overweging daar toe vind u in bijlage 5.

4.8 Afdeling Klant Contact Centrum

De afdeling KCC heeft als doel de informatievoorziening en de communicatie tussen burgers, partners en andere partijen en gD te stroomlijnen zodat de dienstverlening in de breedte optimaal gefaciliteerd wordt. Daarnaast heeft deze afdeling als doel de burger snel en correct te voorzien van informatie en documenten vanuit de wettelijke taken met betrekking tot registratie en identificatie.

Zij doen dit door zicht te houden op alle communicatiekanalen en betrokkenen te informeren. Ook coördineren en faciliteren zij de processen met betrekking tot deze kanalen. Daarnaast zij zijn beschikbaar voor de uitvoering van deze specifieke dienstverlening.

Belangrijk is te voorzien hoe de gemeentelijke individuele dienstverlening zich zal ontwikkelen om daarop vervolgens te kunnen anticiperen. Bij het in beeld brengen van ontwikkelingen is het goed om onderscheid te maken in 1) wat van rijkswege moet, 2) wat zou kunnen, omdat internet en techniek dit mogelijk maken en 3) wat de inwoners op dit gebied van gemeente verwachten.

We zien in de nabije toekomst steeds meer contact tussen gemeente en inwoner ontstaan via digitale kanalen. Vragen en antwoorden op internet zorgen er steeds meer voor dat minder mensen naar het gemeentehuis komen of telefonisch contact zoeken.

Post en fysiek contact zullen afnemen, met op termijn de verwachting dat fysieke loketten zullen verdwijnen of in ieder geval sterk zullen verminderen. Enkele voorbeelden die deze ontwikkeling nu al laten zien: Een inwoner hoeft straks iedere 10 jaar een rijbewijs op te halen, de aangifte van huwelijk en geboorte kunnen online en door vergunningsvrije ruimte als gevolg van o.a. de omgevingswet zal een vergunning minder en steeds meer worden aangevraagd. Meer digitale bediening en informeren zorgen voor een verschuiving naar meer gebruik van ICT toepassingen, web-care en weten wat er speelt in de omgeving.

Overwegingen met betrekking tot de invulling van deze afdeling vind u in bijlage 5:

In de komende periode is door de betreffende kwartiermaker nader uit te werken of de afdeling KCC ook ‘de telefoon zou moeten opnemen’ voor verbonden partijen.

De naam van de afdeling kan worden aangepast wanneer een beter alternatief voorhanden is.

4.9 Buha bv (met ingang van 1 januari 2017)

De huidige afdeling Buha (straks Buha bv) heeft als doel het uitvoering geven aan het beleid dat leidt tot een schone, hele en veilige openbare ruimte. Zij doen dit door zorg te dragen voor grijs en groen en door uitdagingen in zowel de fysieke gemeente als de gemeenschap te signaleren.

De afdeling Buha staat op het punt om per 2017 verder te gaan als een zelfstandige, aan de gemeente verbonden organisatie. In het ontwerpbesluit voor de overgang zijn twee verantwoordelijkheden opgenomen die bij nader inzien bij de gemeente blijven. Het betreft:

Parkeerbeleid

Het bepalen van de hoogte van het parkeertarief en andere beleidsmatige keuzes komt te liggen bij de gemeente, want:

- De verantwoordelijkheid is goed in samenhang met de andere beleidsmatige taken gericht op o.a. vervoer en bereikbaarheid van de gemeente.
- Het maken van gemeentelijk beleid is bij uitstek een gemeentelijke verantwoordelijkheid waarop direct invloed moet zijn. Dit neemt niet weg dat gemeente zich daarbij kan laten voeden door ervaringsdeskundigen van o.a. Buha

Accommodatiebeleid

Het beheer van gemeentelijke accommodaties is grotendeels belegd bij team Accommodaties van Buha, deels bij afdeling Services (beheer gemeentelijke panden). Mogelijk ontstaat op termijn een sportbedrijf met consequenties voor het beheer van sportaccommodaties.

Kennis over vastgoed en gronden is op meerdere plekken binnen de gemeente belegd, waarbij niet 1 afdeling beleidsverantwoordelijk is voor vragen als: *Wat is de vastgoed strategie van gemeente Doetinchem? Op welke wijze past hier een vastgoedfonds bij en hoe zou dit beheerd moeten worden? Welk soort organisatie past hier bij? Welke rollen passen hierbij en hoe verhouden die zich tot elkaar? Denk aan de rol van eigenaar, beheerder en huurder.* Bovenstaande vragen zouden als basis voor organisatie inrichting moeten gelden en verdienen dan ook de aanbeveling voor de betreffende kwartiermaker om in de implementatiefase verder uit te werken.

De beleidsmatige taken van het beheer van gemeentelijk vastgoed komen in de nieuwe organisatie te liggen bij de gemeente. De gemeente zou haar beleidsmatige overwegingen voor het beheer van vastgoed en gronden zelf willen maken. Idealiter op basis van een eigen strategie. Dit neemt niet weg dat gemeente zich daarbij kan laten voeden door ervaringsdeskundigen van o.a. Buha. Ofwel, beleidsmatige keuzes vanuit Regie en Samenleving, uitvoering (vooralsnog) vanuit Buha.

De positie van parkeerbeleid en accommodatiebeleid binnen de gemeente wordt voorzien in uitvoering vanuit tijdelijke teams, geïnitieerd door afdeling Regie en Samenleving.

De hierboven beschreven verschuivingen hebben consequenties voor de taken en verantwoordelijkheden van Buha, zoals die in de huidige voorbereiding op de op afstand plaatsing zijn uitgewerkt.

5. Mens en Organisatie

We hebben een mooie organisatie. Natuurlijk zijn er dingen die verbeterd kunnen worden en dat zal ook altijd het geval blijven én we hebben bevlogen, betrokken en loyale medewerkers. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het meest recente periodieke onderzoek werkbeleving (eens in de drie jaar, laatste eind 2014).

De keerzijde daarvan is dat zij vaak een hoge werkdruk ervaren en het soms lastig vinden het werk los te laten. Wat uit verder uit het onderzoek blijkt is dat wij een relatief hoge taakcomplexiteit kennen (dat past bij het streven verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen) en dat medewerkers veel regelruimte ervaren. Kort samengevat: we geven veel en daarbij vragen en verwachten we ook veel van de medewerkers. Vanzelfsprekend zijn de nuances per afdeling verschillend, hetgeen hier beschreven is, is de rode lijn over de hele organisatie.

Die bevlogenheid en betrokkenheid blijkt ook uit de dagelijkse werkelijkheid, de cultuur in de organisatie. Er wordt veel werk verzet en mensen hebben over het algemeen hart voor wat ze doen. Wat daarbij dus opvalt is dat er een precaire balans is. Medewerkers zetten met liefde een stap extra maar er komt een moment dat dit simpelweg niet meer lukt. Die betrokkenheid leidt dan ook wel eens tot het niet aangeven van grenzen. Zowel bij medewerkers als bij leidinggevenden.

We hebben dus in essentie een goede basis. Deze doorontwikkeling is dat zeker ook niet in gang gezet omdat het slecht ging. Deze beweging komt voort uit de wens en de visie dat het nog beter kan.

De kansen voor verbetering liggen vooral in de afstemming. U hebt al kunnen lezen over de focus op de integrale benadering, met name door een verbinding te leggen tussen het fysieke, economische en sociale domein. Bij deze afstemming gaat het niet alleen over meer, of andere afstemming tussen de domeinen, het gaat juist ook om de onderlinge afstemming. Tussen collega's, afdelingen en tussen ambtelijke organisatie en bestuur. Tussen de gemeentelijke organisatie en partners waarmee we samenwerken om de maatschappij ten dienste te kunnen zijn. En tussen overheid en burger.

Dat gaan we doen door de structuur ondersteunend te maken aan de veranderde vraag. Alleen een structuur veranderen is echter niet voldoende. Het realiseren van deze doelen (meer wendbaar, open en transparant zijn) vraagt ook om een andere beweging. Naast een andere structuur moeten we groeien naar een andere manier van werken met een daarbij behorende cultuur.

Vanuit een historie van een organisatie die het allemaal "wel wist" gaan we nu naar een toekomst waarbij we meer samen met anderen in onze omgeving uitdagingen aan gaan. Niet meer vertellen wat goed voor de stad en voor de gemeenschap is maar door te luisteren en samen op onderzoek te gaan en zo tot een breed gedragen oplossing te komen. Wanneer dat niet lukt is het belangrijk dat we uit kunnen leggen waarom dat zo is. Ook hier dus openheid en transparantie richting alle betrokken partijen, zowel intern als extern.

De aanname is dan ook dat inhoudelijke feitenkennis steeds minder belangrijk wordt. Natuurlijk is het belangrijk om te weten waar het over gaat, maar dat gaat nu over meer dan alleen kaders. De medewerkers moeten de kennis goed kunnen vertalen en kunnen plaatsen in de lokale context en waar mogelijk aansluiten bij de beleving van de betrokkenen. Alleen een verhaal kunnen vertellen is dan ook niet meer voldoende. Luisteren, inlevingsvermogen en de wil om samen te werken zijn essentieel om doelen te kunnen realiseren in deze tijd. Daarnaast gaat het om competenties als onafhankelijkheid en oordeelsvorming. Daarbij is vooral het proces leidend. Inhoud is minder doorslaggevend.

Er is al een groep medewerkers die dit begrijpt en goed onder de knie heeft. We zijn nu volop ervaring op aan het doen bij bijvoorbeeld het aanvalsplan binnenstad. Deze manier van werken wordt in de toekomst verder uitgerold in de organisatie. Zowel met interne als met externe partijen.

Ook steeds belangrijker is de aandacht voor het veilig omgaan met de beschikbare (digitale) informatie.. Door alle informatieverwerking en de digitalisering zijn we als organisatie kwetsbaar in de omgang met gegevens. Dit zal in de komende jaren een steeds belangrijker rol innemen in de dagelijkse werkzaamheden.

We willen medewerkers graag de mogelijkheid geven om zich te ontwikkelen in deze competenties. Dan kan door met collega's op te trekken die deze competenties al hebben en hebben kunnen oefenen. Training on the job, meekijken in projecten of eens vanuit een ander perspectief een vraagstuk bekijken (bijvoorbeeld vanuit een ander domein). Een andere mogelijkheid is door de medewerkers een toolkit aan te geven, waarin generieke en modulair opgebouwde trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden beschikbaar wordt gesteld. Deze is ook beschikbaar voor leidinggevenden, zowel functioneel als projectmatig.

Want we verwachten meer samenwerking in tijdelijke teams. Dat leidt tot een andere en misschien ook wel meer vraag naar projectmatig werken, samenwerken, resultaatgerichtheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Dit vraagt ook een andere vorm van leiderschap. Meer vanuit vertrouwen en output gericht. Wat is de resultaat van het proces? Wat levert de samenwerking in een tijdelijk team op? Dit vraagt van zowel de medewerkers, als van de organisatie een andere vorm van autonomie. We hebben al eerder gesproken over rekenschap. Ook dat komt hier weer terug. De dialoog opzoeken om verwachtingen en resultaten op elkaar af te stemmen.

We zoeken leiders die willen en kunnen inspireren en die de mensen die het moeten doen binnen gD (wij allemaal dus) uit te nodigen om écht aan de slag te gaan en de mogelijkheden te benutten die iedere professional heeft om bij te dragen aan een prettig en succesvolle werkomgeving. Met meer ambitie en lef. Met medewerkers die méér willen dan alleen meewerken en daar ook in gefaciliteerd worden.

Transparantie is daarbij heel belangrijk. Openheid over wat wel kan en vooral ook over wat niet kan. Omdat bijvoorbeeld de kaders het niet toelaten of het niet mogelijk is in de middelen (tijd, geld, etc) die beschikbaar zijn. En die openheid vraagt ook om een hoge mate van veiligheid. Vanuit het bestuur, management en collega's onderling.

De komende jaren stromen er veel medewerkers uit in verband met hun leeftijd (de komende 5 jaar gaat het om zo'n 50 medewerkers). Deze medewerkers hebben nu de gelegenheid om hun kennis, en vooral hun ervaring over te dragen aan hun opvolgers. Dat geeft ons de kans om nu de kennis te borgen, en om in de werving en selectie stevig in te zetten op nieuwe medewerkers die een bijdrage kunnen leveren aan gD 2020 en daarna. Daarbij zeggen we niet dat we alleen op zoek zijn naar leiders in de klassieke zin van het woord. Het zijn juist ook de "first followers" die onmisbaar zijn in een organisatie. Zonder volgers geen ontwikkeling die succesvol zal zijn op de lange termijn.

Het is belangrijk om de komende tijd ook goed te kijken naar onze flexibele schil. Het gaat daarbij niet alleen om externe medewerkers, maar zeker ook om de interne flexibiliteit. Onze medewerkers zijn aangenomen in algemene dienst en zijn geplaatst in een specifieke functie. De ontwikkeling is dat organisaties steeds meer toegaan naar een flexibele kern met daaromheen een "vaste kern" van externe inhuur. We zullen de komende jaren gaan uitvinden wat bij ons past en hoe we de invulling van onze verantwoordelijkheden en taken zo optimaal mogelijk te kunnen vorm geven.

6 .Uitvoeringsagenda

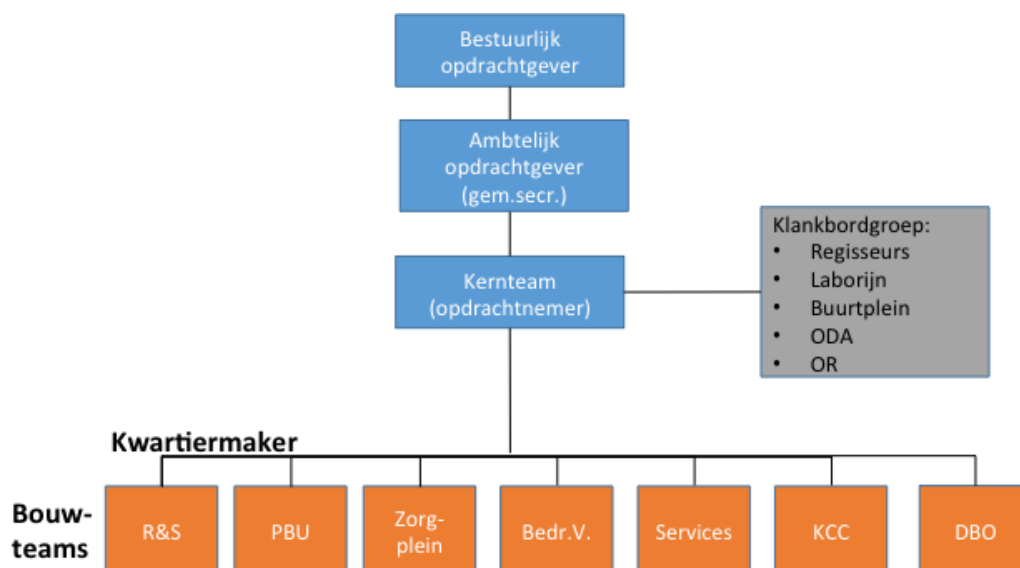
Hieronder is de uitvoeringsagenda organisatieontwikkeling van de gemeente Doetinchem beschreven. Deze uitvoeringsagenda geeft invulling aan de manier waarop de gemeente in de periode tot 2020 werkt aan de uitvoering van de bijgevoegde organisatievisie zoals vastgesteld door college en raad.

6.1 Perspectief op organisatieontwikkeling

Het visiedocument is een koersdocument. Een 'koers' betekent dat de visie een richting is, niet een eindbestemming. Reorganiseren en grootschalig ontslag past niet bij onze organisatie die voortdurend kijkt naar de behoeften van burgers en bedrijven. In de aanpak zullen we bijvoorbeeld 'open' en 'wendbaar' zijn.

Veranderen is vooral mensenwerk. Dat vraagt aandacht en goede begeleiding. Elke manager krijgt daarom opdracht om de voor zijn/haar afdeling gewenste transitie door te voeren en medewerkers daarin te (laten) ondersteunen. Het personeelsbeleid en de strategische personeelsplanning zullen tijdens de ontwikkelingen ondersteunend zijn aan het vormgeven hiervan.

6.2 Programmaorganisatie



Toelichting

- Opdrachtgever voor de organisatie ontwikkeling is de portefeuillehouder P&O.
- Ambtelijk opdrachtnemer is de gemeentesecretaris die op haar beurt opdrachtgever is aan een kernteam organisatieontwikkeling, met de directeur Bedrijfsvoering als opdrachtnemer.
- Het kernteam functioneert als aansturende partij, faciliteert, communiceert, monitort en rapporteert over de voortgang, verbindt en begeleidt besluitvormingsprocessen.
- Kwartiermakers (waarvan nog wordt uitgewerkt of en zo ja in welk geval dit ook de beoogde afdelingshoofden zijn. We kijken daarbij o.a. naar geschiktheid en ontwikkelbaarheid) krijgen de taak om afdelingen in te richten op basis van het nieuwe organisatie ontwerp. Zij worden daarbij ondersteund door medewerkers in 'bouwteams' en geadviseerd door projectleiders van de horizontale ontwikkellijnen, zoals de ontwikkellijn 'cultuur' en de ontwikkellijn 'dienstverlening'.

- Een klankbordgroep fungeert als ‘spiegel’. Ideeën of concrete voorstellen kunnen worden getoetst bij de klankbordgroep. De groep kan, afhankelijk van het onderwerp, qua samenstelling wisselen.

Werkwijze bouwopdracht kwartiermakers:

- Bij het indienen van de adviesaanvraag aan de OR geven we alle kwartiermakers een bouwopdracht mee. Dit bestaat uit een specifieke opdracht voor de afdeling (bouw een nieuwe afdeling, draag activiteiten over, werk aan de competenties van je afdeling, et cetera) en de randvoorwaarden waarbinnen dit moet gebeuren (geen extra personele lasten, altijd in afstemming met je collega afdelingshoofden, transparant in communicatie, et cetera). De periode waarin de OR met de adviesaanvraag bezig is vragen we de afdelingshoofden om een bouwteam te vormen (mensen uit eigen afdeling, relevante stafmedewerkers) en hiermee het plan op te stellen. Dus nog niet te gaan implementeren.
- De bouwopdrachten worden na indiening beoordeeld door het projectteam, van commentaar voorzien en door de kwartiermakers aangescherpt. Daarna worden de bouwplannen gedeeld in het afdelingshoofdenoverleg en vastgesteld door de directie. Bij een positief advies van de OR krijgen de kwartiermakers de opdracht om hun bouwplan uit te voeren.
- Naast de bouwplannen per afdeling hebben we ook de ontwikkellijnen die over de afdelingen heen gaan. Deze worden aangestuurd door het projectteam, met ondersteuning van relevante functionarissen (m.n. vanuit bedrijfsvoering en services). Zij kunnen hierbij opdrachten en randvoorwaarden meegeven aan de kwartiermakers gedurende de bouwfase.

6.3 Procesvoorwaarden

Continuïteit: Tijdens de verbouwing blijft de winkel open en wordt continuïteit in dienstverlening geborgd. De continuïteit van de dienstverlening mag niet in gevaar komen. Het feit dat we als gemeentelijke organisatie in ontwikkeling zijn mag voor de samenleving uitsluitend merkbaar zijn in een verbetering van de dienstverlening.

Samenhang: De organisatieontwikkeling gaat zowel over structuurwijzigingen als ontwikkeling op gebied van cultuur en sturing, zoals hieronder in de volgende paragraaf verder is beschreven. Zowel binnen de gemeentelijke organisatie als in de samenwerking met verbonden partijen. In een omgeving waar op verschillende vlakken veranderingen in gang zijn gezet door nieuwe taken en regelgeving (sociaal domein) en reeds in gang gezette op afstand plaatsing van taken in het fysieke domein. Focus op het doel als ook het bewaken van samenhang in de verschillende ontwikkelingen is hierbij van belang.

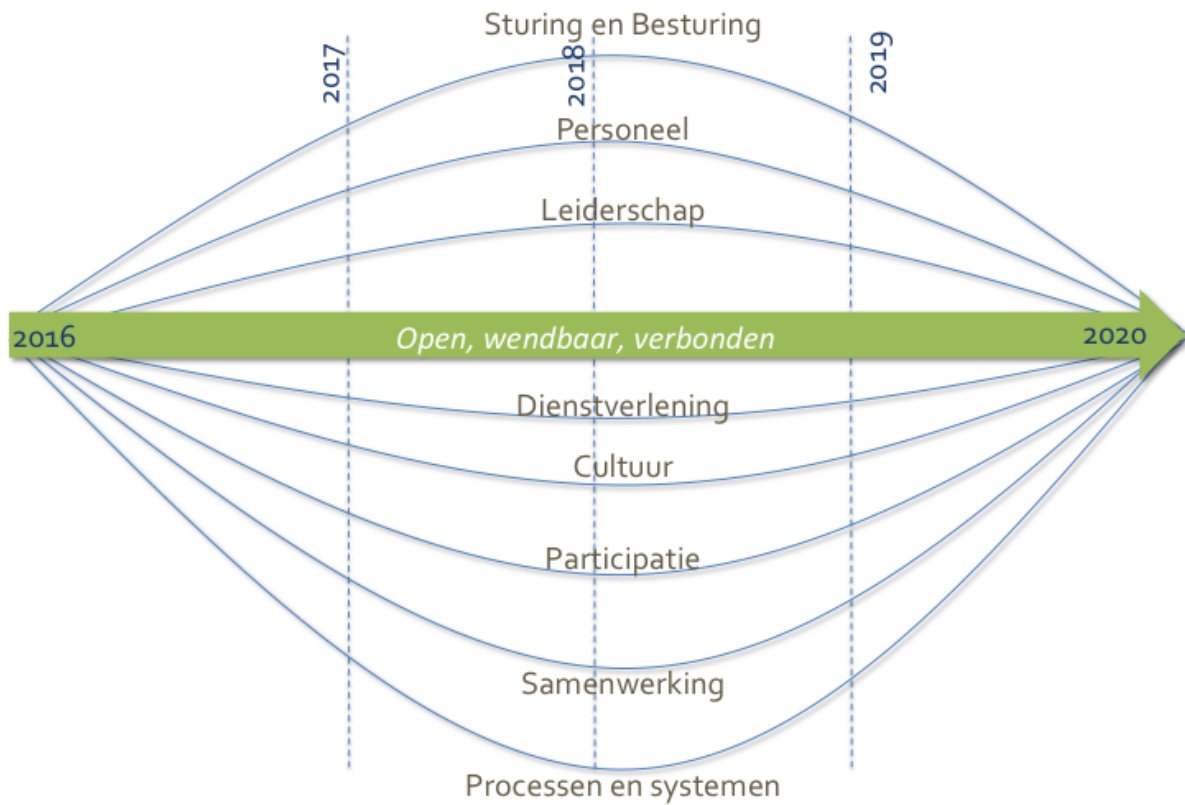
6.4 Ontwikkellijnen

De uitvoeringsagenda bestaat uit ontwikkellijnen waarmee de organisatieontwikkeling programmatisch kan worden uitgevoerd. In onderstaand schema geven we de verschillende ontwikkellijnen weer. We hanteren steeds een periode van een jaar als mijlpaal waarin we zaken willen hebben gerealiseerd. De ontwikkellijnen gaan gepaard met de hierboven beschreven projectorganisatie.

De focus van organisatieontwikkeling in de periode 2016-2017 ligt op de hernieuwde inrichting van de interne organisatie en de verdere ontwikkeling van het besturingsmodel. Deze zijn gevat in de onderstaande lijnen ‘Sturing en Besturing’ en ‘Personeel’. Om deze werkend te krijgen zijn de andere ontwikkellijnen onmisbaar, zoals ook in de visie is beschreven. Hieronder zijn volgens het onderstaande plaatje meerdere ontwikkellijnen uitgewerkt.

De ontwikkellijnen hebben 2020 als perspectief, kennen per 2020 een te realiseren ambitie met daarbij gestelde jaarlijkse tussendoelen.

Het uitwerken van deze ontwikkellijnen en de implementatie hiervan is onderdeel van de projectstructuur. Het uitwerken van deze lijnen loopt parallel aan het uitvoeren van de bouwopdrachten. Het kernteam speelt een belangrijke rol bij het samen brengen van de uitwerking van de bouwopdrachten en het een plek geven van de ontwikkellijnen in de projectorganisatie.



Voor de uitwerking van de ontwikkellijnen is per ontwikkellijn een ambitieuze doelstelling geformuleerd. Of deze haalbaar is en bijdraagt aan de organisatieontwikkeling wordt getoetst in de uitwerking. De geformuleerde doelen zijn bedoeld als inspiratie in de uitwerking en deze zijn nog niet SMART geformuleerd. Dit zal zijn verdere plek krijgen bij de uitwerking en implementatie. Op dat moment wordt ook de eventuele daarvoor benodigde extra investeringen in beeld gebracht.

Ontwikkellijn	Omschrijving	Doel ultimo 2020
<i>Sturing en besturing</i>	De 'technische' aspecten die sturen en besturen mogelijk maken	Het besturingsmodel wordt op basis van ervaringen continu verbeterd
<i>Personeel</i>	Taken en functies	De juiste medewerkers op de juiste plek met de juiste vaardigheden, om de juiste bijdrage te leveren aan de visie 2020
<i>Leiderschap</i>	competenties en vaardigheden	Regisseurs zijn niet meer nodig om integraliteit te organiseren, regievoering vindt plaats door het management collectief
<i>dienstverlening</i>	Het goede doen in maatschappelijke context	Gemeente Doetinchem is voorloper op het gebied van gemeentelijke dienstverlening in Nederland
<i>Cultuur</i>	Hoe gaan we met elkaar om en hoe vullen we onze opdracht in	Medewerkers, managers en bestuurders in de organisatie gedragen zich conform de kernwaarden van de 'nieuwe' gemeente Doetinchem. De symbolen, verhalen en gebruiken in de organisatie zijn een uitingsvorm van deze kernwaarden. Klanten en partners herkennen in het gemeentelijke gedrag duidelijk de cultuuraspecten.
<i>participatie</i>	Interactie en integratie vanuit verschillende perspectieven	Participatie definiëren we hier als een interactie/integratie van denken en inzet vanuit de samenleving en de ambtelijke en bestuurlijke organisatie bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Samenleving, ambtelijke organisatie en bestuur vormen samen de 'participatiedriehoek'. gD biedt ruimte, maar het idee (de ideeën) moeten vanuit de inwoners zelf komen. Bij participatie bepalen zij de agenda. Niet wat ons stoort, wordt aangepakt, maar wat hen stoort. Niet wat wij vanuit gD belangrijk vinden (bijvoorbeeld een bepaalde esthetiek), maar wat wij samen belangrijk vinden, telt.
<i>Samenwerken met verbonden partijen</i>	Samen aan de slag met het creëren van maatschappelijke meerwaarde	Er is 'flow' in de samenwerking van gemeente en verbonden partners gericht op de Doetinchemse opgaven. Medewerkers van allen ervaren geen belemmeringen in de samenwerking. (denk hier ook de invulling van zakelijkheid, rekenschap en verantwoorden)
<i>Processen en systemen</i>	Optimale ondersteuning door inrichting en instrumenten	De gebruiker voelt zich optimaal gefaciliteerd door processen en systemen (en ondervindt hiervan geen hinder)

6.5 Planning

De uitvoeringsagenda beslaat de periode 2015 – 2020. Feitelijk is de totstandkoming van een compacte gemeentelijke organisatie in verbinding met verbonden partijen al eerder gestart, zoals onderstaand plaatje op hoofdlijnen laat zien. Van de verzelfstandiging van het gemeentelijke zwembad in 2009, via een crisisperiode (met inkrimping van de organisatie), via verkenning van bestuurlijke samenwerking naar de huidige ontwikkelingen in het sociale en ruimtelijke domein.



Crisis, bezuinigingen, nieuwe taken

Zoals al eerder aangegeven volgt een nadere uitwerking op maatregelen en investering na het vaststellen van de ontwikkellijnen.

6.6 Financiën

Om deze organisatieontwikkeling goed vorm te kunnen geven is op specifieke gebieden de inzet van extra middelen nodig. Het gaat daarbij in ieder geval specifiek om middelen ter ondersteuning van het realiseren van de gewenste organisatorische veranderingen en om investeringen in onze medewerkers. De financiële doorrekeningen hiervan, en van de andere inrichting (zoals het op afstand plaatsen van) worden op dit moment nog gemaakt.

Het streven is dat de organisatieontwikkeling niet leidt tot extra structurele kosten. Eventuele extra uitgaven zullen we we zoveel mogelijk opvangen in bestaande budgetten.

Overhead

Zoals hiervoor al aangegeven is het streven dat de organisatieontwikkeling niet leidt tot een duurdere organisatie. Sterker nog, we gaan ervan uit dat dit op termijn een positieve bijdrage zal leveren aan de taakstelling op de loonsom.

Uit verschillende onderzoeken (benchmarks) waarin gemeente Doetinchem wordt vergeleken met andere gemeenten met een vergelijkbare grootte, blijkt dat gemeente Doetinchem daar goed in scoort. Dat wil zeggen dat we op dit moment relatief een lage overhead hebben in verhouding tot de organisatie die wij zijn. Hieraan zijn echter geen conclusies te verbinden ten aanzien van de taken en verantwoordelijkheden bij de slag naar regie gemeente en ten aanzien van de personeelslast.

We zijn ons ervan bewust dat de keuze voor het Doetinchemse regiemodel per definitie leidt tot een hogere overhead aangezien we een aantal uitvoerende taken buiten onze eigen organisatie plaatsen. Vanzelfsprekend houden we bij de af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten rekening met de mogelijke desintegratie kosten. Bij de eventuele opzegging van een dienstverleningsovereenkomst worden deze meegenomen in de afweging door de aandeelhouder.

Bijlagen

1. Collegebesluit Organisatieontwikkeling gD 2020 (14 april 2015)
2. Raadbesluit Organisatieontwikkeling gD 2020 (5 november 2015)
3. Visie op organisatieontwikkeling gemeente Doetinchem 2015-2020
4. Overwegingen met betrekking tot verantwoordelijkheden en afbakening in nieuwe organisatieopzet van verschillende afdelingen